

Cahiers du CRISES

Collection
Études de cas d'entreprises d'économie sociale

no ES0005

**Gouvernance coopérative et développement local :
La Caisse populaire Desjardins d'Oka
et sa collectivité**

par Laure Pasquet et Johanne Bérard

sous la direction
de Marie-Claire Malo

octobre 2000

Copyright © CRISES, HEC, Octobre 2000.

Laure PASQUET est détentrice d'une maîtrise en sciences de la gestion de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal.

Johanne BÉRARD est détentrice d'un certificat en gestion des coopératives (HEC) et d'une maîtrise en théologie (Université de Montréal).

Marie-Claire MALO est professeure titulaire au service d'enseignement de la direction et gestion des organisations, aux HEC.

Les auteures tiennent à remercier le Conseil de la recherche en sciences humaines (CRSH) du Canada pour l'appui financier reçu au sein de l'équipe *économie sociale* du CRISES.

RÉSUMÉ

Cette étude explore la relation entre la gouvernance coopérative et le développement local au travers l'analyse du rapport entre une coopérative financière et sa collectivité locale ou supra-locale. Le cas est celui de la Caisse populaire Desjardins d'Oka et sa collectivité. Les données ont été collectées en 1999 et l'analyse a été complétée en 2000.

Après avoir brièvement situé Oka, la collectivité locale est présentée en traitant des trois municipalités où la caisse est présente. La troisième partie porte sur la perception des acteurs face au développement local futur. Les acteurs considérés sont à la fois ceux de la gouvernance coopérative (la caisse) et ceux de la gouvernance locale (pouvoirs publics municipaux) et supra-locale : Centre local de développement (CLD) / Municipalité régionale de comté (MRC). La situation des services financiers fait l'objet de la quatrième section. La cinquième permet de faire les liens entre les institutions financières, plus particulièrement la caisse, et le milieu. L'avenir de la coopérative financière est ensuite pris en compte dans le contexte de la réingénierie et de la restructuration des caisses Desjardins. Enfin, dans les septième et huitième sections sont présentées les conséquences appréhendées des transformations de la caisse et les solutions envisagées par les acteurs de la caisse et du milieu.

La conclusion permet d'ouvrir sur la question de la cohésion sociale.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
1- LA LOCALISATION D'OKA ET UN BREF HISTORIQUE	2
2- LA COLLECTIVITÉ LOCALE	3
2-1 LA SITUATION DÉMOGRAPHIQUE DES TROIS MUNICIPALITÉS OÙ LA CAISSE EST PRÉSENTE.....	3
2-2 LA SITUATION ÉCONOMIQUE DES TROIS MUNICIPALITÉS OÙ LA CAISSE EST PRÉSENTE.....	5
2-2-1 LE TAUX DE CHÔMAGE ET LE TAUX D'ACTIVITÉ	5
2-2-2 L'IMPORTANCE DES DIFFÉRENTS SECTEURS ÉCONOMIQUES.....	6
2-2-3 LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT PRÉSENTS À OKA.....	7
2-3 LA SITUATION SOCIOCULTURELLE ET COMMUNAUTAIRE À OKA.....	8
2-4 ANALYSE DE LA SITUATION DE LA COLLECTIVITÉ LOCALE (OKA).....	10
3- LA PERCEPTION DES ACTEURS FACE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL FUTUR.....	11
3-1 LA PERCEPTION DE L'AVENIR ÉCONOMIQUE ET DÉMOGRAPHIQUE.....	11
3-1-1 SELON LA CAISSE	11
3-1-2 SELON LES ÉLUS MUNICIPAUX ET LE CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT	12
3-1-3 RÉSUMÉ DES FORCES ET DES FAIBLESSES D'OKA ET DE LA MRC DE DEUX-MONTAGNES	13
3-2 ANALYSE DE LA PERCEPTION DES ACTEURS SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL FUTUR.....	15
4- LES SERVICES FINANCIERS: LA SITUATION ACTUELLE	16
4-1 IDENTIFICATION DE LA CAISSE.....	16
4-2 HISTORIQUE	19
4-3 SERVICES OFFERTS.....	21
5- LES LIENS ENTRE LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET LE MILIEU.....	22
5-1 LES LIENS ÉCONOMIQUES.....	22
5-2 LES LIENS NON ÉCONOMIQUES, LA NATURE DE L'IMPLICATION.....	23
5-2-1 L'IMPLICATION DES MEMBRES DE LA CAISSE DANS LE MILIEU	23
5-2-2 L'IMPLICATION DES CITOYENS AU SEIN DE LA CAISSE.....	24
5-3 LA PERCEPTION PAR LES ÉLUS MUNICIPAUX ET PAR LE PRÉSIDENT DU CLD DU RÔLE JOUÉ PAR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES.....	24
5-4 LES AMÉLIORATIONS À APPORTER AUX SERVICES OFFERTS ET À L'IMPLICATION.....	25
5-4-1 LA VISION DE LA CAISSE D'OKA.....	25
5-4-2 LA VISION DES ÉLUS MUNICIPAUX	26

5-5 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE EN CE QUI CONCERNE L'IMPLICATION DE LA CAISSE	26
6- L'AVENIR DE LA COOPÉRATIVE FINANCIÈRE	27
6-1 LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT	27
6-2 LA RÉINGÉNIERIE	29
6-3 L'ÉVENTUALITÉ D'UNE FUSION OU D'UNE FERMETURE.....	30
7-LES CONSÉQUENCES APPRÉHENDÉES DES TRANSFORMATIONS DE LA CAISSE	30
7-1 LES CONSÉQUENCES DE LA RÉINGÉNIERIE, DE L'AUTOMATISATION.....	30
7-2 LES CONSÉQUENCES D'UNE FUSION.....	31
7-2-1 SELON LA CAISSE	31
7-2-2 SELON LES ÉLUS MUNICIPAUX.....	32
7-3 LES CONSÉQUENCES D'UNE FERMETURE.....	32
7-3-1 SELON LA CAISSE	32
7-3-2 SELON LES ÉLUS MUNICIPAUX.....	32
7-4 ANALYSE DE L'AVENIR DE LA CAISSE ET DE SES CONSÉQUENCES.....	33
8- LES SOLUTIONS ENVISAGÉES.....	34
8-1 LA VISION DE LA CAISSE D'OKA	34
8-2 LA VISION DES ÉLUS MUNICIPAUX.....	35
CONCLUSION	36

Introduction

Les secteurs financiers canadiens et québécois connaissent des changements majeurs tels que: l'ouverture accrue (quoique toujours partielle) du marché canadien aux banques étrangères, la concurrence venant des fonds mutuels en ce qui concerne la canalisation de l'épargne, la diversification des activités bancaires, les projets de fusion des banques, la réingénierie des caisses populaires Desjardins. Ces bouleversements ont déjà des effets repérables (ou appréhendés) sur les collectivités locales comme la fermeture de succursales bancaires ou de caisses populaires. Toutefois, d'autres conséquences sont à prévoir et il apparaît pertinent d'étudier les répercussions de ces transformations sur les dynamiques de développement local.

Une première étude de la situation des services financiers et du développement local d'un village a déjà été menée. Nous avons choisi d'utiliser la même méthodologie à dominante qualitative pour étudier une autre localité, soit le territoire de la caisse d'Oka. Ce territoire regroupe les municipalités de Saint-Joseph-du-Lac, Pointe-Calumet et Oka (village et paroisse) et il présente la particularité d'être dans un milieu rural, très proche de Montréal, et touristique. Les résultats présentés dans cette monographie proviennent de l'analyse de documents et d'informations obtenues lors d'entrevues à caractère non directif et non limitatif. Les informateurs clés rencontrés sont: le directeur de la caisse populaire, son président, le maire du village d'Oka et le président du CLD de la MRC de Deux-Montagnes. Ce dernier est également maire de la paroisse d'Oka et directeur adjoint du parc d'Oka et il a œuvré pendant 12 ans à la CRD des Laurentides.

En premier lieu, nous présentons les résultats en faisant état de la situation de la collectivité locale telle qu'elle apparaît selon différentes sources d'informations. Par la suite, nous exposons la perception que les acteurs locaux rencontrés ont de l'avenir de leur collectivité. Enfin, nous dressons un portrait de la caisse et de ses liens avec le milieu, et nous abordons la question des solutions envisagées pour faire face aux transformations du secteur financier.

1- La localisation d'Oka et un bref historique

Oka est une localité touristique située à moins de 20 kilomètres de Montréal. Il est possible de couvrir cette distance aussi bien par la route que par autobus, bateau ou vélo. Au niveau des routes, Oka est très bien desservie, car l'autoroute se rend maintenant pratiquement jusqu'au village. Il existe également une gare à Deux-Montagnes, ce qui, selon le plan d'affaires de la caisse¹, constitue une «occasion» pour la municipalité de Saint-Joseph-du-Lac. Oka offre de nombreuses activités touristiques: art et culture, auto-cueillette des pommes, sport et bonne table. Son principal attrait est le parc d'Oka, dont les aménagements permettent aux visiteurs de s'adonner à des activités variées. Le Lac des Deux-Montagnes représente un autre pôle d'attraction important. Il offre la possibilité de pratiquer tous les sports nautiques. Des cabanes à pêche y sont également présentes l'hiver.

Oka est actuellement divisée en deux municipalités: la paroisse et le village. Le village d'Oka est considéré comme un musée avec des boutiques, des galeries d'art, de l'artisanat, des fêtes et des sites touristiques. Il compte aussi plusieurs restaurants, une marina, une école de voile et un club de golf. La paroisse, dotée d'un paysage agricole, attire les touristes avec les sucres, les fraises, les framboises, le maïs et les pommes. Cependant, ces deux municipalités vont être fusionnées d'ici le 30 juin 1999. Il n'y aura plus qu'un seul maire pour le village et pour la paroisse².

À l'origine, Oka était peuplée uniquement d'Amérindiens. En 1721, la mission du Lac des Deux-Montagnes voit le jour puis, au milieu du 19^e siècle, c'est la fondation du village d'Oka. Depuis 1721, une pinède, une abbaye cistercienne renommée, des dizaines de pèlerinages au calvaire mystique, le bâtiment de l'ancien Institut agricole, les excavations impressionnantes d'une ancienne exploitation minière, un grand quai et un traversier sont venus transformer le visage de la localité.

¹ Il s'agit du plan d'affaires pour l'année 1999.

² Le maire de la paroisse est devenu maire de la municipalité résultant de la fusion.

Il faut remarquer que la présence des autochtones à Oka demeure encore aujourd'hui relativement importante et constitue une des particularités de l'endroit.

2- La collectivité locale

2-1 La situation démographique des trois municipalités où la caisse est présente

Tableau 1: Population des différentes municipalités, variations de la population entre 1991 et 1996 et superficie des terres.³

Caractéristiques	Oka (paroisse)	Oka (village)	Saint- Joseph- du-Lac	Pointe- Calumet	Québec
Population en 1996	1 498	1 514	4 930	5 443	7 138 795
Population en 1991	1 656	1 658	4 312	4 482	6 895 963
Variation de la population entre 1991 et 1996 (%)	-9,5	-8,7	14,3	21,4	3,5
Superficie des terres (km carrés) :	56,13	4,16	40,82	4,90	1 357 811,73

La population d'Oka est en diminution entre 1991 et 1996 alors que celle de Saint-Joseph-du-Lac et de Pointe-Calumet augmente fortement au cours de la même période. Les variations de la population dans toutes ces municipalités ne correspondent pas à la variation de la population québécoise, qui croît à peine.

La superficie des terres permet de constater qu'il y a deux régions agricoles: la paroisse d'Oka et Saint-Joseph-du-Lac.

³ Source: Site Internet de Statistique Canada

Tableau 2: Ventilation de la population des différentes municipalités selon l'âge.⁴

	Oka (paroisse)	Oka (village)	St Joseph du Lac	Pointe- Calumet	Québec
Ventilation selon l'âge de la population					
Total - Toutes les personnes	1 500	1 515	4 930	5 440	7 138 795
Agées de 0-4 ans	95	65	450	470	455 420
Agées de 5-14 ans	180	195	865	870	916 770
Agées de 15-19 ans	105	90	340	310	494 170
Agées de 20-24 ans	80	70	215	255	453 815
Agées de 25-54 ans	705	660	2 485	2 570	3 307 015
Agées de 55-64 ans	155	160	320	475	650 905
Agées de 65-74 ans	95	155	190	360	519 675
Agées de 75 ans et plus	80	115	75	125	341 025
Âge moyen de la population	37,6	40,7	31,0	33,2	36,3
% population âgée 15 ans et plus	80,9	82,5	73,4	75,3	80,7

À Oka, la moyenne d'âge est beaucoup plus élevée qu'à Saint-Joseph-du-Lac et Pointe-Calumet. Les 0-19 ans représentent 24,21 % de sa population alors qu'à Saint-Joseph-du-Lac ils représentent 33,57 % et à Pointe-Calumet 30 %. On observe également que les plus de 15 ans constituent au-delà de 81 % de la population d'Oka, par rapport à 73% et 75% dans les autres municipalités. Le village d'Oka est d'ailleurs composé essentiellement de retraités.

Dans chacune des municipalités étudiées, il n'y a pratiquement pas de population immigrante. En outre, les autochtones sont surtout présents à Oka, où ils comptent pour 7 % de la population, ce qui est nettement supérieur à la masse (1%) de la population autochtone dans l'ensemble du Québec. Selon le président du CLD, ce sont en réalité plus de 500 à 600 autochtones qui vivent sur les territoires fédéraux mais il n'y pas de réserve. Ils travaillent en partie à l'extérieur, mais il y a en fait beaucoup de développement économique chez eux (construction de maison, chemins). Le gouvernement les aide pour ce développement et pour le volet social et éducation.

⁴ *Ibid.*

Tableau 3: Répartition de la population autochtone par municipalité.⁵

	Oka (paroisse)	Oka (village)	St Joseph Du Lac	Pointe- Calumet	Québec
Population autochtone	60	150	40	45	71 415
Population totale	1 470	1 510	4 930	5 430	7 045 085

2-2 La situation économique des trois municipalités où la caisse est présente**2-2-1 Le taux de chômage et le taux d'activité****Tableau 4: Caractéristiques de la population active âgée de 15 ans et plus dans les municipalités.⁶**

	Oka (paroisse)	Oka (village)	St Joseph du Lac	Pointe- Calumet	Québec
Revenu total moyen des personnes ayant déclaré un revenu (\$)	23 453	23 640	25 003	20 956	23 198
Taux de chômage en 1996 (%)	12,1	6,8	4,9	15,8	11,8
Taux d'activité (%)	69,3	64,9	75,3	63,6	62,3

À Oka, le revenu moyen est semblable à celui de l'ensemble du Québec tandis qu'à Saint-Joseph-du-Lac, il est supérieur et à Pointe-Calumet il est inférieur. D'ailleurs, à Pointe-Calumet le taux de chômage est nettement supérieur (15,8 %) à celui du Québec (11,8 %). Dans la paroisse d'Oka, ce taux (12,1 %) est légèrement supérieur à la moyenne du Québec. À Saint-Joseph-du-Lac (4,9 %) et dans le village d'Oka (6,8 %), au contraire, le taux de chômage est moitié moins important que celui de l'ensemble du Québec. Dans le village d'Oka, la faiblesse de ce taux est due à la forte proportion de retraités.

⁶ *Ibid.*

On remarque également qu'à Saint-Joseph-du-Lac, le taux d'activité (75,3 %) est très nettement supérieur à la moyenne québécoise (62,3 %). Il est aussi supérieur dans la paroisse d'Oka (69,3 %) et très légèrement supérieur dans les autres municipalités.

2-2-2 L'importance des différents secteurs économiques

Dans le village d'Oka, la principale activité économique est le tourisme qui fait fonctionner les commerces et crée des emplois. Le parc et le lac attirent de nombreux visiteurs, surtout l'été. En 1998, 13000 touristes ont signé au kiosque touristique. Le tourisme est cependant différent de celui des Laurentides. Soulignons qu'en raison de la proximité de Montréal, il s'agit d'un tourisme de passage.

L'autre activité importante dans la paroisse d'Oka est l'agriculture, avec principalement des pomiculteurs. On trouve aussi des éleveurs de vaches laitières et d'autres productions. Le village compte également une manufacture de meubles qui emploie une vingtaine de personnes. Il existe aussi dans la paroisse une unité de production de la coopérative AGROPUR (production du fromage Oka).

Tableau 5: Caractéristiques de l'industrie pour la population âgée de 15 ans et plus ayant travaillé depuis le 1er janvier 1995⁷

	Oka (paroisse)	Oka (village)	St Joseph du Lac	Pointe- Calumet	Québec
Total - Toutes les industries	795	795	2 675	2 415	3 378 040
Personnes travaillant dans l'industrie agricole ainsi que dans d'autres industries reliées à l'exploitation des ressources (secteur primaire)	80	10	310	20	125 205
Personnes travaillant dans les industries manufacturières et de la construction (secteur secondaire)	110	170	605	795	744 390
Personnes travaillant dans les industries des services (secteur tertiaire)	610	610	1 770	1 600	2 508 445

⁷ Ibid.

Dans la paroisse d'Oka, l'agriculture occupe 10,06 % de la population active et à Saint-Joseph-du-Lac, 11,58 %. Dans les autres municipalités, cette activité est mineure. À Oka, l'industrie manufacturière représente 17,61 % de la population active, à Saint-Joseph-du-Lac, 22,62 % et à Pointe-Calumet, 32,92 %. La population de Pointe-Calumet, comme nous le verrons, compte beaucoup de «cols bleus». Le secteur des services fournit 76,73 % des emplois à Oka. À Saint-Joseph-du-Lac, il représente 66,17 % de l'emploi et à Pointe-Calumet, 66,25 %.

2-2-3 Les outils de développement présents à Oka

Le village mise principalement sur le tourisme pour développer l'économie et l'emploi. La municipalité investit 35 000 \$ par an dans le tourisme. Elle a un employé permanent payé par les taxes d'affaires chargées aux commerces. Il n'y a pas d'accent majeur sur les autres entreprises excepté les services publics.

Oka, Saint-Joseph-du-Lac et Pointe Calumet appartiennent à la MRC de Deux-Montagnes. Ces municipalités bénéficient ainsi des services du centre local de développement (CLD) qui dessert cette MRC. Ce CLD a été fondé en 1998. La MRC est le principal regroupement à l'origine de l'implantation du CLD. À l'époque, il y avait deux corporations de développement économique: Saint Eustache et Deux-Montagnes. Cette MRC était la seule au Québec qui disposait de deux commissaires industriels. La corporation économique de Deux-Montagnes s'est transformée en CLD. Celle de Saint Eustache s'est vu confier comme mandat le volet industriel du CLD. La chambre de commerce de Saint-Eustache est aussi à l'origine de la création du CLD.

Le CLD a comme mandat l'ensemble du développement économique de la région. Il se charge aussi de faire le lien entre tous les organismes gouvernementaux, le Carrefour jeunesse et le plan d'action dans la région. Il gère les fonds octroyés par le gouvernement et les municipalités et il contribue au maintien de l'emploi. Le CLD soutient le développement chez les jeunes, le démarrage et l'agrandissement d'entreprises. Il dispose d'un fonds aux

entreprises avec des taux d'intérêt garantis. Il intervient aussi auprès des entreprises d'économie sociale avec un fonds de développement qui leur est réservé.

Le CLD compte environ 6 employés à temps plein. Ils s'occupent de la gestion des programmes, de la mise en application du fonds soutien jeunesse, du fonds local d'investissement et de celui d'aide à l'économie sociale. Ces employés effectuent aussi un suivi des fonds. Les agents reçoivent et aident à monter des demandes de programme de subvention et des plans d'affaires. Ils font des recommandations au comité exécutif. Ils sont très polyvalents. Deux personnes font aussi du travail de bureau, du secrétariat.

Le conseil d'administration est composé de 25 bénévoles. Le comité exécutif représente l'ensemble du CA avec des représentants de tous les milieux socio-économiques (milieu social: directrice CLSC, jeune entrepreneuse, monde des affaires, économie sociale, monde municipal). En plus des 25 bénévoles, le conseil d'administration accueillera éventuellement un représentant des populations autochtones. Le ministère demande en effet au CLD de les intégrer, et le ministre a donné son accord pour que la communauté autochtone participe au même titre que le monde municipal. Le président du CLD est d'avis que, pour être considérés comme communauté au sein de l'organisme, les autochtones doivent y injecter de l'argent et leur représentant doit être envoyé par le conseil de bande. Selon le président, il s'agit d'une condition essentielle, sinon le représentant n'a aucun pouvoir. Le CLD est actuellement en négociation avec cette communauté.

2-3 La situation socioculturelle et communautaire à Oka

Les services publics offerts dans la collectivité d'Oka sont les suivants: école primaire dans le village, école secondaire et garderie dans la paroisse, bureau de poste, bibliothèque. Le village d'Oka partage avec la paroisse un certain nombre de services: service d'incendie (financement 50 %, 50 %), service des loisirs (10-15% pour la paroisse), la bibliothèque (50 %, 50 %), HLM.

En terme de transport en commun, une entreprise de taxi reçoit de la municipalité un montant forfaitaire de 5000 \$ par an pour offrir un service deux jours par semaine. Les utilisateurs doivent aussi verser un montant de 5 \$. Peu de personnes utilisent ce service, car il y a peu de besoin à cet égard.

Des services sociaux et de santé sont aussi présents à Oka: un dentiste, un denturologue, deux médecins, un ophtalmologue. Le service religieux est assuré à l'église du village avec des messes plusieurs fois par semaine et les fins de semaine.

La municipalité du village offre des services sportifs et de loisirs. Elle emploie à temps plein une coordonnatrice. De nombreux sports sont proposés et des tournois sont organisés. On note l'événement sportif et touristique Vélo K organisé tous les ans. La municipalité emploie aussi des moniteurs pour les enfants durant l'été.

En plus des services publics, la population d'Oka a accès à un ensemble d'activités et de services organisés bénévolement par les citoyens. La municipalité du village loge dans sa bâtisse tous les organismes communautaires:

- Âge d'or
- Fermières
- Artisans unis
- Chevaliers de Colomb
- Cercle de vie
- Comptoir agro-alimentaire: pour les personnes défavorisées. Deux fois par semaine, des personnes défavorisées préparent des repas pour elles-mêmes et pour d'autres.
- Boîte à Lunch: une fois par semaine, des bénévoles préparent un dîner pour les enfants défavorisés.
- Cuisine collective: pour les personnes âgées ou pour toute personne qui ne peut pas se déplacer.
- La bibliothèque offre aussi un accès à Internet.

2-4 Analyse de la situation de la collectivité locale (Oka)

La municipalité du village met l'accent uniquement sur le tourisme pour son développement économique. Elle offre de nombreux services à ses citoyens. La municipalité semble aussi avoir un rôle dans les services communautaires qu'elle regroupe sous son toit. Il est intéressant de remarquer les différentes initiatives pour fournir des repas aux personnes défavorisées. Il y a une volonté de non seulement assister les personnes défavorisées, mais aussi de les impliquer, grâce au comptoir agro-alimentaire où elles préparent elles-mêmes les repas.

Le fonctionnement d'Oka avec ses deux municipalités semble assez complexe. Ceci sera très bientôt simplifié avec le regroupement de la paroisse et du village.

Tableau 6: Le portrait des trois municipalités selon Statistique Canada et les acteurs locaux

	Oka	Saint-Joseph-du-Lac	Pointe-Calumet
Démographie	Population en baisse d'environ 9% entre 91 et 96 Age moyen 37,6 (paroisse) et 40,7 (village)	Forte augmentation de la population entre 91 et 96 de 14,3% Age moyen 31	Forte augmentation de la population entre 91 et 96 de 21,4 % Age moyen 33,2
Chômage et revenu moyen	Taux chômage 12,1% (paroisse) et 6,8% (village) Revenu moyen égal à la moyenne du Québec	Taux chômage très faible 4,9 % Revenu moyen supérieur à la moyenne du Québec	Taux chômage élevé 15,8% et revenu moyen inférieur aux autres municipalités et à la moyenne du Québec
Secteurs d'activité	Agricole 10% (paroisse) Industriel 17% Services 76%	Agricole 12% Industriel 22% Services 66%	Agricole minime Industriel 32% Services 66%
Vocation selon le directeur de la caisse	Agricole/touristique	Agricole/touristique/ centre domiciliaire	Centre domiciliaire/ touristique
Portrait selon le président du CLD	Place de retraite, seuls les jeunes locaux restent. 3 ou 4 développements urbains dans la paroisse mais beaucoup d'agricole	Urbain au sud, agricole au nord. Agricole très riche, sud gens ordinaires.	Familles, beaucoup de jeunes à problèmes. Chalets d'été pas chers

3- La perception des acteurs face au développement local futur

3-1 La perception de l'avenir économique et démographique

3-1-1 Selon la caisse

Selon le directeur, Oka a une population vieillissante, avec plusieurs retraités et un âge moyen de 42 ans. Oka demeure un milieu où l'agriculture a une place importante. Le plan d'affaires de la caisse identifie d'ailleurs le milieu agricole, à Oka et à Saint-Joseph-du-Lac, comme une «occasion». Le directeur souligne, en outre, que le tourisme a pris de plus en plus d'importance avec le temps. De plus, les autochtones constituent un groupe important de la communauté et sont vus, eux aussi, comme une «occasion» dans le cadre du plan d'affaires de la caisse. Cependant, la majorité d'entre eux, comme beaucoup d'habitants du territoire, travaille à l'extérieur (Montréal). Le directeur constate par ailleurs une baisse des classes moyennes à Oka et il remarque qu'il y existe une pauvreté insoupçonnée. Il estime cependant que la situation économique d'Oka est globalement assez bonne.

Les forces de la collectivité locale pour le futur selon le directeur sont l'agriculture, les espaces domiciliaires, en progression grâce à l'autoroute, et le tourisme. Ces forces semblent déjà présentes à l'heure actuelle. Le directeur mentionne aussi l'existence de nouveaux projets qui pourraient avoir un impact économique non négligeable. Il s'agit par exemple d'un projet de développement d'une mine, qualifié «d'occasion» pour Oka dans le plan d'affaires de la caisse.

Le directeur reconnaît que la collectivité d'Oka a des faiblesses qui pourraient nuire à son développement économique. Le principal problème est le manque de regroupement des agents de développement local. Chacun agit de façon très individuelle. Par exemple, les agriculteurs ne sont regroupés que par très petits groupes; il n'y a pas de coopérative.

Le président de la caisse estime, pour sa part, dans un premier temps, qu'Oka ne compte pas beaucoup de pauvres. Il observe que, pour une institution financière comme la caisse,

servir les pauvres coûte de plus en plus cher et que la concurrence cherche avant tout à attirer «les gros comptes». La caisse vise donc à «servir les gros comptes pour ensuite redistribuer la richesse». Le défi, selon lui, est de s'assurer que la balance demeure équitable. Il considère, par ailleurs, que la principale force économique d'Oka est le tourisme estival. Le problème, observe-t-il, est qu'Oka est très enclavée avec des commerces, des petites entreprises, mais peu de possibilités de développement. À Oka, il y a beaucoup de rentiers qui ne participent pas au développement; c'est un lieu de villégiature. À Saint-Joseph-du-Lac, au contraire, il y a, selon le président, des possibilités de développement avec des créations d'entreprise et des projets domiciliaires. Pointe-Calumet n'attire pas les hauts revenus, mais il y a des besoins pour les PME.

Le président souligne encore que la communauté autochtone constitue, pour Oka, une particularité dont il faut tenir compte sans cesse. La gestion de la collectivité, indique-t-il, doit se faire avec une reconnaissance permanente de cette entité à la réalité et aux besoins différents.

3-1-2 Selon les élus municipaux et le centre local de développement

Selon le maire de la municipalité du village, la situation économique est bonne en grande partie grâce au tourisme. La municipalité n'a d'ailleurs aucune dette. Pour le maire, les forces d'Oka sont la proximité de Montréal, les paysages, les routes, le parc d'Oka, le lac. La principale faiblesse est le manque de logements pour les touristes. Il n'existe que quelques *bed & breakfasts* et les deux hôtels sont toujours complets. Cependant, il faut noter le projet de construction d'une petite auberge dans la paroisse.

Selon le maire de la paroisse et président du CLD, la situation économique de la collectivité de la MRC de Deux-Montagnes est très bonne. Pour lui, cette collectivité locale est en plein essor. D'ailleurs, le président du CLD remarque que de plus en plus de jeunes veulent s'implanter dans cette collectivité.

Pour le président du CLD, la MRC de Deux-Montagnes dispose de nombreux atouts. Ce territoire montre une grande diversité en raison de la superficie étendue de la région qui va

de Saint-Eustache à Saint-Placide. Cette collectivité est aussi au cœur de la pommiculture des Laurentides. L'agro-tourisme est également une force pour le développement local. Enfin, l'agriculture est très présente dans la région. Selon le président du CLD, elle génère 35 millions \$ par an et représente 70 % du territoire de la MRC.

On remarque d'ailleurs que le CLD mise sur l'agro-tourisme pour le développement de la région. Un vignoble agro-touristique a déjà reçu l'aide du CLD.

Le président du CLD note certaines faiblesses qui nuisent au développement du CLD. Il s'agit principalement du manque de cohésion dans le tourisme. Pour lui, ceci s'explique peut-être par le fait que la région n'est pas assez grosse pour faire comme le Mont-Tremblant par exemple. Pour le président du CLD, dans sa collectivité, en matière de tourisme chacun fait un peu à sa manière. Par conséquent, le CLD a, entre autres, comme projet d'améliorer la coordination du secteur agro-touristique. Ainsi, le CLD s'occupe, depuis un an et demi, de la mise en place d'un fonds de 250 000 \$ pour le développement de ce secteur. Le but final de ce projet est que le comité agro-touristique s'autofinance.

Un autre problème nuit aussi au développement du tourisme selon le président du CLD, soit le manque d'hébergement pour les touristes. Là aussi, le CLD prévoit intervenir afin de retenir les touristes plus d'une journée sur ce territoire qui offre, précise le président, un grand nombre d'activités.

3-1-3 Résumé des forces et des faiblesses d'Oka et de la MRC de Deux-Montagnes

Le directeur, le président de la caisse et le maire du village d'Oka nous ont donné leur vision de l'avenir d'Oka, alors que le président du CLD et maire de la paroisse d'Oka nous a fait part de sa vision de l'avenir de la MRC de Deux-Montagnes. Nous résumons ci-dessous les principales forces et faiblesses mentionnées par chacun d'entre eux.

Tableau 7: Les principales forces d'Oka (de la MRC pour le président du CLD)

	économiques	autres
directeur de la caisse	agriculture place importante. tourisme de plus en plus important nouveaux projets (exemple: projet de développement d'une mine).	Autoroute: espaces domiciliaires en progression
président de la caisse	tourisme estival	Saint-Joseph-du-Lac : possibilités de développement (création d'entreprises, projets domiciliaires) Pointe-Calumet : besoins pour PME
maire du village	tourisme	proximité de Montréal, paysages, routes, parc d'Oka, lac
président du CLD et maire de la paroisse	agro-tourisme pomiculture agriculture (70% territoire MRC)	grandeur de la région et sa diversité

Tableau 8: Les principales faiblesses d'Oka (de la MRC pour le président du CLD)

	démographiques	économiques	autres
directeur de la caisse	<ul style="list-style-type: none"> • une population vieillissante • beaucoup de retraités • âge moyen 42 ans 	manque de regroupement des agents économiques	baisse des classes moyennes et pauvreté insoupçonnée
président de la caisse	Beaucoup de rentiers	rentiers n'investissent pas dans le développement et Oka lieu de villégiature Oka très enclavée avec des commerces, des petites entreprises, mais peu de possibilités de développement	
maire du village			Manque de logements pour les touristes
président du CLD et maire de la paroisse		Manque de cohésion dans le tourisme, tout se fait de façon individuelle, chacun à sa manière.	Manque d'héberge- ment pour les touristes.

3-2 Analyse de la perception des acteurs sur le développement local futur

Selon les acteurs rencontrés, le tourisme devrait jouer un grand rôle dans le développement local futur des trois municipalités formant le territoire de la caisse d'Oka. L'agriculture occupe aussi une place importante dans l'économie d'Oka (paroisse) et de Saint-Joseph-du-Lac. Le CLD mise d'ailleurs particulièrement sur l'agro-tourisme pour le développement de la région visée par la MRC de Deux-Montagnes et s'occupe, depuis un an et demi, de la mise en place d'un fonds de 250 000\$ pour le développement de ce secteur.

De façon plus spécifique, d'une part, Oka jouit, selon tous les acteurs, d'une situation économique assez bonne grâce, notamment, au tourisme.

Le site d'Oka attire beaucoup de visiteurs. Cependant, en raison de la proximité de Montréal et des facilités d'accès, il s'agit d'un tourisme de passage. Il est donc difficile de développer beaucoup plus le commerce. Le maire du village constate malgré tout un manque de logements pour les touristes. Il existe aussi une clientèle de tourisme étranger. Il est pourtant peu probable qu'Oka deviendra un lieu de séjour prolongé. Notons que le CLD prévoit intervenir sur le territoire de la MRC relativement au problème d'hébergement pour les touristes. L'organisme vise à retenir ceux-ci plus d'une journée dans la région qui a de multiples activités à leur offrir.

En termes de possibilités de développement pour Oka autres que le tourisme, celles-ci sont fort limitées car la localité est très enclavée et on n'y trouve que des petites entreprises. De plus, la population d'Oka, vieillissante et en diminution, est composée d'un grand nombre de rentiers; ces personnes, selon le président de la caisse, n'investissent pas dans le développement local. Notons cependant l'existence de projets comme la prospection d'une mine.

D'autre part, à Saint-Joseph-du-Lac et à Pointe-Calumet, la population est jeune et en augmentation. Outre le tourisme, les projets domiciliaires constituent une force de l'économie locale et sont en progression. La proximité de l'autoroute représente un atout à

cet égard. Les gens qui s'installent travaillent cependant souvent en dehors de la collectivité locale. Le président de la caisse voit des possibilités de développement à Saint-Joseph-du-Lac également en terme de création d'entreprises, et il estime qu'il y a, à Pointe-Calumet, des besoins pour les PME.

Tant le directeur de la caisse que le président du CLD identifient le manque de regroupement des agents de développement local comme un frein à ce développement pour la région étudiée. Le CLD s'est d'ailleurs fixé comme objectif d'améliorer la coordination des efforts dans le secteur agro-touristique au niveau du territoire de la MRC.

Enfin, le directeur et le président de la caisse incluent dans leur analyse du développement futur de la collectivité, la présence importante de la communauté autochtone, avec sa réalité et ses besoins différents.

4- Les services financiers: la situation actuelle

La caisse n'est pas la seule institution financière présente sur le territoire. En effet, la Banque Nationale a une succursale implantée à Saint-Joseph-du-Lac.

4-1 Identification de la caisse

La caisse populaire est située à Oka et possède deux centres de services. Elle dessert ainsi trois municipalités: Oka, Saint-Joseph-du-Lac et Pointe-Calumet. Elle emploie trente et une personnes à temps plein, quatre à temps partiel, et treize de façon occasionnelle (selon les besoins). Il faut noter la très grande féminisation du personnel, car il y a seulement quatre employés masculins; ceux-ci occupent des emplois à temps plein.

La caisse a onze conseillers financiers et vingt-quatre caissières; parmi ces dernières, treize travaillent de façon occasionnelle et quatre à temps partiel. Il n'y a donc en réalité que sept emplois fixes à temps plein de caissières. Le nombre élevé de personnel occasionnel est dû

au fait que la direction souhaite diminuer à terme le personnel caissier. La réingénierie au niveau des services de convenance n'est pas tout à fait terminée. Les besoins futurs pour les services de convenance ne sont pas encore bien identifiés, d'où le nombre élevé de contrats occasionnels. Enfin, la caisse emploie également sept autres personnes à l'administratif et à l'accueil. Il faut remarquer que, cette année, deux postes à l'administratif ont été supprimés et qu'à terme ce service devrait disparaître, pour être regroupé à Saint-Jérôme avec d'autres caisses, au sein d'un centre régional administratif.

Composition des différents comités de la caisse⁸:

Au conseil d'administration de la caisse

Nom	Profession	Poste au CA
Pierre A. Paquin	Vice-président ventes et marketing	président
Noël Bruno Landry	retraité (ex-directeur mécanique, Continental Can)	vice-président
Ginette Levasseur	pharmacienne	secrétaire
Yvon Aubertin	retraité (ex-directeur des ventes, Alcan)	administrateur
Yvon Bélair	secrétaire municipal	administrateur
Michelle Brunet	technicienne	administrateur
Guy Cataphard	pomiculteur	administrateur
Armand Descôtes	retraité (ex-directeur, services généraux, Ultramar)	administrateur
Denis Gravel	commerçant	administrateur
Guy Husereau	commerçant	administrateur
Guy Masson	retraité (ex-cultivateur)	administrateur

Au conseil de vérification et de déontologie

Nom	Profession	Poste
Gérard Lauzon	gestionnaire de projets en sécurité	président
Roger Béland	commerçant	vice-président
André Dufresne	retraité (ex-entrepreneur en excavation)	secrétaire
Pierre Lamarche	pomiculteur	conseiller
René Meunier	retraité (ex-magasinier, Radio-Canada)	conseiller

⁸ Source : Rapport annuel de 1998.

La moyenne d'âge dans ces comités est très élevée. Selon le directeur, les plus jeunes ont une quarantaine d'années. Le plan d'affaires de la caisse note d'ailleurs une faiblesse quant à la «relève au conseil». Par ailleurs, la répartition par lieu de résidence des membres de chaque conseil est comme suit :

	Oka	Saint-Joseph-du-Lac	Pointe-Calumet
Conseil d'administration ⁹	5	2	3
Cons. de vérif. et de déont.	1	2	1

Nous notons, d'une part, que la composition des deux comités, en terme d'appartenance socio-professionnelle, présente ou passée, de leurs membres reflète bien ce que l'on retrouve dans la population visée par la caisse. D'autre part, la ventilation de ces comités par lieu de résidence des dirigeants fait ressortir une sur-représentation de la population d'Oka (village et paroisse) par rapport à celles des deux autres municipalités, comme suit:

	Oka (village et paroisse)	Saint-Joseph-du-Lac	Pointe-Calumet
% de la population totale du territoire de la caisse	22,5%	36,8%	40,7%
% du nombre total de membres de la caisse	27,3%	36,0%	36,7%
Représentation aux deux comités	43,0%	28,5%	28,5%

Soulignons qu'on ne compte aucun autochtone parmi les dirigeants de la caisse.

⁹ Dans chacun des conseils, un poste est devenu vacant depuis la publication du rapport annuel de 1998.

4-2 Historique

En juin 1998, la caisse populaire d'Oka comptait 15 000 membres, 101 millions \$ d'actifs et 55 employés (48 en janvier 1999) dans les trois municipalités de son territoire. La répartition entre les trois agglomérations se fait de la façon suivante.

Tableau 9: Répartition entre les trois centres de services des membres, de l'actif et des employés de la caisse d'Oka¹⁰

RÉPARTITION	Membres	Actif	Employés
Siège social (Oka)	4 100	39 millions \$	25
CDS St-Joseph-Du-Lac	5 400	38 millions \$	12
CDS Pointe-Calumet	5 500	24 millions \$	18

Le siège social

Le siège social de la caisse est situé dans la municipalité d'Oka. Un groupe de professeurs de la faculté d'agriculture de l'Université Laval, présents à Oka dans les années 1940, ont décidé de fonder une caisse en 1942. Ces professeurs voulaient regrouper les cultivateurs de la région pour leur permettre un accès au financement agricole. Ceci avait pour but d'augmenter la performance des exploitations.

La population actuelle de la municipalité d'Oka est composée de cadres d'entreprise, de retraités, de commerçants et de cultivateurs bien nantis.

Premier centre de services

En 1972, le premier centre de services, celui de la municipalité de Saint-Joseph-du-Lac, est créé. À l'époque, ces membres étaient en majorité des cultivateurs. Avec l'arrivée des voies d'accès rapides (autoroute 640) provenant de la métropole, des projets domiciliaires se sont multipliés. La municipalité a accueilli, au cours des années 1980, un grand nombre de citoyens à la recherche de « grand air ». Ainsi, de consommateurs de produits financiers

traditionnels (épargne à terme, prêts à la production agricole), les habitants de Saint-Joseph-du-Lac devinrent de plus en plus des demandeurs de crédit hypothécaire et à la consommation, et des utilisateurs de services de convenance. La population de cette municipalité se compose maintenant de cadres intermédiaires, d'employés spécialisés et de jeunes ménages de classe moyenne.

Deuxième centre de services

En 1979, un deuxième centre de services est ouvert, cette fois dans la municipalité de Pointe-Calumet, afin de décongestionner celui de Saint-Joseph-du-Lac et répondre à la demande croissante de Pointe-Calumet. Ces habitants sont en partie des travailleurs d'usine, des employés du secteur des services et des gens vivant sous le seuil de la pauvreté. Dans cette municipalité, la demande pour les services de convenance est forte. L'épargne n'y est pas abondante et les prêts, quoique nombreux, ne sont pas élevés en montant.

Ainsi, les besoins des membres des trois points de services sont différents. Les objets et les buts recherchés par les sociétaires de la caisse ont évolué dans le temps selon la transformation de la vocation des trois municipalités.

Tableau 10: Transformation de la vocation des trois municipalités¹¹

Municipalité	Auparavant	Aujourd'hui
Oka	Agricole	Agricole/ Touristique
Saint-Joseph-du-Lac	Agricole	Agricole / Touristique Centre domiciliaire
Pointe-Calumet	Villégiature	Centre domiciliaire Touristique

La présence de la concurrence dans les trois municipalités

Selon le directeur, la caisse populaire d'Oka domine dans les trois municipalités. La Banque Nationale est la seule présence physique de la concurrence sur son territoire. La succursale de la banque détient 35 % du marché à Saint-Joseph-du-Lac tandis que la caisse en détient

¹⁰ Source: Jacques RÉGIMBAL, *Étude des pratiques de gestion. Diagnostic de la caisse populaire d'Oka*, Montréal, École des HEC, juin 1998, p. 2.

55 %. À Oka, la caisse pénètre 90 % du marché et 80 % de celui de Pointe-Calumet. La caisse jouit, en outre, d'un faible taux (32%) de mixité de ses comptes. Elle doit faire face, encore, à la concurrence de démarcheurs hypothécaires et agricoles, de courtiers (fonds de placements) et d'assureurs.

Pour le directeur, l'appartenance à la caisse est toutefois encore très importante malgré l'intrusion de ces autres piliers économiques.

4-3 Services offerts

La caisse populaire d'Oka offre les produits généralement proposés par Desjardins à la population. Ainsi, les particuliers ont accès à des services d'épargne, de crédit, de conseil financier, etc. Les heures d'ouverture de la caisse vont prochainement être modifiées de 30 heures à 24 heures par semaine, pour le service courant. Cela permettra à trois membres du personnel actuel de passer du poste de caissier-ère à celui de conseiller-ère. Le service Accès D est par ailleurs désormais disponible à la caisse.

Pour leur part, les organismes locaux, entreprises et associations ont tous accès aux mêmes services de crédit d'épargne, de conseil et de placement.

Le portefeuille de prêts de la caisse se compose ainsi :

Crédit hypothécaire résidentiel: majorité	}	78%
Crédit à la consommation		
Crédit agricole 50 %	}	22%
Crédit commercial et industriel 50 %		

Cette répartition du crédit alloué par la caisse démontre l'importance prise par les projets domiciliaires. Elle permet aussi de constater que l'activité économique n'est pas très importante sur le territoire d'Oka, la majorité des prêts étant consentis aux particuliers. Le

¹¹ *Ibid*, p.4.

directeur de la caisse souligne que les prêts aux entreprises sont principalement agricoles et visent également de petites entreprises commerciales.

Par ailleurs, les dépôts effectués à la caisse d'Oka ne suffisent pas à combler les demandes de crédit. Alors, pour répondre aux besoins de crédit de ses membres, la caisse doit souvent emprunter à l'extérieur. Elle est cependant en très bonne situation économique puisqu'elle réalise des trop perçus et que depuis 1995 elle donne des ristournes aux membres (250 000 \$ en 1998). Son actif a aussi considérablement progressé: 52 millions \$ en 1987, 85 millions \$ en 1992, 105 millions \$ en 1998.

5- Les liens entre les institutions financières et le milieu

5-1 Les liens économiques

La caisse consacre 0,02 % de son actif, soit 20 000 \$, à l'aide aux organismes du milieu. Elle a participé à la mise en place du parc d'Oka «par l'octroi de crédits de 150 000\$ sans garantie tangible»¹². Elle a, par ailleurs, soutenu financièrement les commerçants d'Oka lors de la crise d'Oka en 1990. Selon une étude menée par le directeur, les dirigeants de la caisse perçoivent très bien l'implication de la caisse dans le milieu, tandis que les employés (cadres, conseillers, agents de service) en sont moins conscients. Pour le directeur, cette perception divergente s'explique par un manque de communication des initiatives de la caisse en terme d'engagement dans son milieu.

Depuis 1995, la caisse affecte une partie de ses trop perçus à ses membres. Cependant, le directeur reconnaît que la caisse n'est pas assez impliquée dans le développement local. Mais ceci devrait changer puisque la caisse devrait constituer sous peu un fonds social et communautaire de 25 000\$ à même des trop-perçus non distribués. Ce fonds aurait comme objectif de créer de l'emploi local en appuyant des projets de petites entreprises. La caisse, selon son directeur, s'investirait alors davantage tant au niveau économique que social. Le

¹² *Ibid*, p. 12

plan d'utilisation du fonds (montant maximum et minimum, buts, mécanismes d'approbation et fonctionnement) devrait être déterminé suite au plan d'affaires de 1999.

Le président, quant à lui, souligne l'implication de la caisse dans les événements touristiques. Au niveau économique, ceci se traduit par la promotion de manifestations touristiques et sportives comme le Vélo K, organisé annuellement pour faire la promotion du vélo.. La caisse apporte aussi sa contribution financière aux fermes et aux regroupements d'agriculteurs.

5-2 Les liens non économiques, la nature de l'implication

5-2-1 L'implication des membres de la caisse dans le milieu

La direction et les membres du conseil d'administration ont des implications locales diverses. Ainsi, le directeur participe à différents organismes locaux:

- Membre du conseil d'administration de la chambre de commerce.
- Secrétaire au congrès national des éleveurs de vaches laitières.
- Membre du conseil d'administration du club de golf.

Cet engagement du directeur est estimé à environ 20 à 30 heures par mois.

Les administrateurs de la caisse occupent aussi d'autres fonctions dans des organismes locaux, par exemple:

- Un secrétaire trésorier de la MRC.
- Un membre d'un regroupement de pomiculteurs.
- Un membre du conseil d'administration de la chambre de commerce.

Au niveau des événements touristiques, la caisse s'implique aussi autrement que financièrement selon le président. Ainsi, lors du festival des pommes, la caisse met en place un service d'information sur les différents types de vergers, une maisonnette d'accueil, et elle prête ses stationnements. Le président note également la collaboration de la caisse au

niveau de la gestion du club de golf d'Oka. Selon lui, la caisse a, en particulier, aidé de façon significative le club à passer au travers de la crise d'Oka.

On remarque que les dirigeants et les administrateurs de la caisse ne semblent pas avoir d'engagements dans des organismes hors du territoire de la caisse d'Oka.

5-2-2 L'implication des citoyens au sein de la caisse

Selon le directeur, chaque membre du conseil d'administration consacre environ 20 heures par année à ce conseil, et ceux du conseil de vérification et de déontologie environ 10 à 12 heures par année. Pour les membres de ce dernier conseil, il faut ajouter 15 heures par membre pour leur participation à un colloque annuel.

Selon le président du conseil d'administration, ses fonctions au sein de la caisse l'occupent environ 15 heures par mois, cependant que les autres membres du conseil d'administration consacrent environ 60 heures par an de bénévolat pour la caisse.

5-3 La perception par les élus municipaux et par le président du CLD du rôle joué par les institutions financières

Selon le maire du village, la caisse s'implique dans son milieu, mais cette implication n'est pas très forte. Elle participe notamment à la promotion d'événements touristiques comme le Vélo K. Le maire déplore que la caisse ne soit pas «la plus ouverte sur les commerces», subissant ainsi la concurrence de la Banque Nationale dans ce secteur.

Le président du CLD indique, pour sa part, que la caisse n'est pas personnellement impliquée dans l'organisme. En effet, il n'y avait qu'un poste réservé aux caisses au sein du conseil d'administration du CLD. Les caisses de la MRC de Deux-Montagnes ont donc décidé qu'elles siègeraient à tour de rôle dans ce conseil. Pour l'instant, il s'agit de la caisse de Saint-Eustache.

Les institutions financières ont, en réalité, un seul lien actuellement avec le CLD. Elles disposent de deux postes au conseil d'administration de celui-ci. La caisse de Saint-Eustache représente les coopératives et la CIBC, les banques. Ceci permet à ces institutions de surveiller de quelle façon se fait le développement de la région. De plus, elles accordent plus facilement des aides aux entreprises qui ont l'appui du CLD. Le CLD et ces institutions sont encore en négociation pour que celles-ci apportent une participation financière plus importante. Le CLD veut créer un sentiment de confiance, en les mettant au courant de son fonctionnement, en les impliquant. Les institutions financières ne fournissent aucune contribution financière au CLD pour l'instant, mais elles mettent leurs connaissances financières au service de l'étude des projets.

Selon le président du CLD et maire de la paroisse d'Oka, la caisse d'Oka a beaucoup changé avec les années. Elle est plus ouverte. La caisse, à son avis, prend plus de responsabilités et est perçue comme étant plus sérieuse. Il donne comme exemple la crédibilité accrue de la caisse en terme d'octroi de prêts suite à la disparition des commissions de crédit; du temps de celle-ci, en effet, tous les habitants étaient au courant du crédit des autres. Le président du CLD constate encore que la caisse a de bonnes relations avec les trois municipalités où elle est présente. Les maires sont tous satisfaits.

5-4 Les améliorations à apporter aux services offerts et à l'implication

5-4-1 La vision de la caisse d'Oka

Comme nous l'avons vu, le directeur constate que la caisse n'est pas assez impliquée dans le développement local, mais qu'elle s'efforce de pallier à ceci. Pour le président du conseil d'administration, au contraire, la caisse ne pourrait pas s'impliquer davantage. Selon lui, la caisse est toujours à l'affût et toutes les opportunités sont exploitées.

5-4-2 La vision des élus municipaux

L'implication de la caisse dans le village n'est pas suffisante pour le maire d'Oka. Selon celui-ci, la caisse compte des membres dans la paroisse et dans le village d'Oka et son chiffre d'affaires a beaucoup augmenté. Or le maire considère que l'aide fournie par la caisse à la collectivité n'est pas proportionnelle à l'augmentation de son chiffre d'affaires.

Comme nous l'avons vu, le CLD, qui vise à développer un partenariat avec les caisses et les banques, est actuellement en négociation avec ces institutions pour qu'elles apportent un soutien financier avec du capital de risque. Le président de l'organisme note qu'il y a seulement 30 % de faillite sur les projets. Par conséquent, le CLD souhaite conclure avec les caisses et les banques une entente à l'effet que le CLD prête seulement 30 % des sommes nécessaires aux projets et que les institutions financières prêtent la différence. Ainsi, le CLD pourrait financer plus de projets. Le président remarque également que la caisse d'Oka devrait réinjecter un peu plus d'argent dans la communauté même si elle aide déjà les organismes.

5-5 Analyse de la situation actuelle en ce qui concerne l'implication de la caisse

Le directeur reconnaît que sa caisse n'est pas assez impliquée dans le développement local. Elle apporte son concours financier à différents organismes, en particulier ceux à vocation agricole et touristique. Dans ce dernier cas, sa contribution n'est pas que financière. Pour le président, en revanche, la caisse s'implique suffisamment et elle exploite toutes les opportunités. Il y a peut-être un problème de communication qui empêche de percevoir l'implication de la caisse.

Le maire du village, pour sa part, estime que la caisse ne fait pas bénéficier suffisamment le milieu de l'augmentation de ses résultats. Il déplore, en outre, qu'elle ne montre pas plus d'ouverture à l'égard des commerces; cela illustre bien les défis auxquels la caisse doit faire face dans le secteur des services aux entreprises. Le maire reconnaît cependant

l'implication de celle-ci au niveau touristique. Le président du CLD, enfin, souhaite que la caisse comme les autres institutions financières du territoire apporte un soutien financier à l'organisme en rendant disponible du capital de risque qui facilitera le développement local.

Le président du CLD tout comme le directeur de la caisse soulignent les bonnes relations qui existent entre la caisse et les trois municipalités de son territoire. Il semble d'ailleurs que le directeur de la caisse soit très bien intégré dans le milieu. Il participe activement à plusieurs organismes et il a un contact permanent avec le conseil de bande des autochtones. Plusieurs membres du conseil d'administration jouent également un rôle actif au sein d'organismes locaux. Il faut remarquer les différences de perception entre le directeur et le président de la caisse quant à l'implication des citoyens au sein de la caisse, le président estimant cette implication, en terme de temps, beaucoup plus élevée que ce qu'en perçoit le directeur. Notons encore le caractère diversifié de la composition des deux comités de la caisse, tant en terme d'appartenance socioprofessionnelle que de lieu de résidence des personnes qui en sont membres. C'est là un facteur favorable à la circulation de l'information entre la caisse et son milieu.

Enfin, la création prochaine, par la caisse d'un fonds social et communautaire témoigne de la volonté de l'institution financière de contribuer davantage au développement local. Il n'y a pas pour l'instant de projets spécifiques, mais un désir d'aider des petites entreprises et de créer ainsi des emplois.

6- L'avenir de la coopérative financière

6-1 Le plan de développement

Le premier enjeu identifié dans le plan de développement de la caisse est d'améliorer la compétence et la performance des ressources humaines. Chaque employé fera l'objet d'une évaluation de ses compétences et se verra proposer une formation adaptée. Pour cela, 7 %

du budget du personnel seront consacrés à la formation. Le but est, entre autres, d'améliorer les performances de ventes des employés.

Le deuxième enjeu prioritaire est d'accroître le taux d'utilisation des services automatisés. L'objectif est d'atteindre un taux d'utilisation des services automatisés de 80 %. Pour cela, différentes actions de communication vont être menées. Les heures d'ouverture de la caisse passeront de 30 à 24 heures pour le service courant à compter de février 1999. Ces deux enjeux vont contribuer à accroître la performance des ressources de la caisse.

L'institution financière a aussi des enjeux prioritaires au niveau de la gestion des ventes. Elle souhaite augmenter la fidélisation de ses membres, en particulier en développant un partenariat avec les grands détenteurs. Le directeur admet un conflit entre la priorisation des grands détenteurs et la volonté de servir adéquatement tous les membres, y compris les plus pauvres. Pour fidéliser davantage les grands détenteurs, la caisse mise sur la vente croisée et sur une offre personnalisée et proactive par le biais d'une équipe de conseillers attirés à ce segment de la clientèle. La caisse souhaite également accroître ses parts de marché à l'épargne, au placement et au crédit. Elle compte, en outre, maintenir et accroître ses mécanismes de suivi de la satisfaction de ses membres. Par exemple, elle mettra bientôt en œuvre un «plan de focus groupes» par centre de services, pour les entreprises, pour les jeunes et pour les segments de clientèle.

Au niveau du développement coopératif, la caisse envisage de verser à ses membres une ristourne de 250 000 \$ et d'élaborer un plan de communication relativement à celle-ci. La caisse constituera aussi un fonds social et communautaire de 25 000 \$ à même des trop-perçus non distribués. Enfin, il est intéressant de constater qu'elle désire «établir des relations d'affaires priorisant la distinction coopérative». Ces relations visent tant les membres (avec un accent particulier mis sur le Conseil de bande), les employés et les dirigeants, les composantes de Desjardins et «le milieu (les jeunes, les aînés, les moins fortunés, les programmes créateurs d'emploi, etc.)».

6-2 La réingénierie

La caisse fait partie des caisses les plus avancées dans le processus de réingénierie. Au niveau du conseil, le logiciel "offre" est déjà utilisé. Les conseillers font une offre proactive et personnalisée et sont spécialisés dans un certain type de clientèle, soit les grands détenteurs. Un planificateur financier a aussi été recruté.

Au niveau du service de convenance, l'informatique est bien implantée. Les changements relatifs à ce service ne sont pas encore totalement terminés. Comme nous l'avons vu, les heures d'ouverture y seront diminuées. Ceci permettra de réduire de trois postes l'effectif de ce service, postes qui seront transférés au service conseil.

En ce qui a trait au service aux entreprises, une alliance commerciale entre la caisse d'Oka et d'autres caisses des Basses Laurentides est en cours de réalisation. Elle se traduira par la création d'un centre financier entreprises (CFE) qui sera localisé à la caisse de Saint-Eustache. Le directeur de la caisse d'Oka identifie les secteurs-cibles du CFE comme suit : le secteur commercial, concentré surtout dans la région de Saint-Eustache, et le secteur agricole – incluant l'agro-tourisme – couvrant une région qui comprend les municipalités d'Oka, de Lachute et de Mont-Bleu (Mirabel et Saint-Benoît). Le fait que le CFE soit situé à l'extérieur d'Oka n'est pas vu, par le directeur de la caisse d'Oka, comme un désavantage pour sa caisse.

Enfin, il reste encore à éliminer complètement le service administratif, destiné à être regroupé avec celui de 25 autres caisses au sein d'un centre régional administratif sis à Saint-Jérôme. Cela entraînera la suppression de deux postes à la caisse d'Oka, dont un sera transféré au centre régional. La caisse continuera à assumer la charge financière de ce poste.

En bref, selon le président, la caisse en est au stade de mise en application de tout "l'outillage", d'où beaucoup de formation des employés. Pour lui, il est aussi très important de faire l'éducation des membres, surtout âgés, à propos de la réingénierie.

6-3 L'éventualité d'une fusion ou d'une fermeture

La fermeture de la caisse n'est absolument pas envisagée, car la caisse a d'excellents résultats. Elle réalise même des trop perçus dont elle ristourne une partie aux membres. Selon le directeur, la caisse pourrait même donner davantage de ristournes. Cependant, pour l'instant elle investit une partie des trop perçus dans l'informatique principalement. De plus, dans le cadre du concours «Célébrités Desjardins», la caisse s'est classée 2^{ième} au Québec au niveau des ventes (prêts, épargne, carte Visa, etc.) pour les caisses de même catégorie.

La possibilité d'une fusion avec d'autres caisses des Basses Laurentides ne semble pas être envisagée pour l'immédiat, les alliances entre caisses et la mise en commun de services étant plutôt privilégiées. Ces alliances, nous l'avons vu, donneront lieu à la création d'un centre régional administratif et d'un centre financier entreprises.

7-Les conséquences appréhendées des transformations de la caisse

7-1 Les conséquences de la réingénierie, de l'automatisation

Au niveau des particuliers, selon le directeur, la caisse doit beaucoup expliquer les changements. Les conséquences pour les particuliers sont négatives et positives. D'une part, les utilisateurs se plaignent des changements pour le service de convenance. La caisse reçoit beaucoup de plaintes téléphoniques. Pour le président, ceci provient de la vision des personnes âgées. Pour elles, l'élément humain est très important. La caisse doit faire preuve de patience pour expliquer que l'accessibilité de personne à personne doit diminuer et l'accessibilité automatisée augmenter, afin de mettre en place de nouvelles stratégies d'affaires.

D'autre part, selon le directeur, les réactions des membres sont très positives pour le conseil, les services de placements. Le président constate aussi une augmentation de la

demande de la part des membres jeunes. Pour lui, le succès est aussi présent en ce qui concerne l'automatisation des transactions. Le taux d'utilisation des guichets automatiques a augmenté de 10 % avec les nouveaux guichets installés en septembre 1998. Ainsi, 70 % des transactions se font au guichet automatique.

Au niveau des entreprises, selon le directeur, la réingénierie n'a aucun impact. Le démarcheur de la caisse va directement les rencontrer. Celui-ci est d'ailleurs l'ancien directeur de la succursale de la Banque Nationale. En revanche, le président remarque qu'il faut expliquer que les façons traditionnelles d'accessibilité aux services changent.

Pour les associations et le développement local, le directeur considère que la réingénierie n'a aucun impact.

Par contre, au niveau du personnel, la réingénierie entraîne une diminution du personnel affecté au service de convenance et une suppression du personnel administratif. La réingénierie demande aussi beaucoup de disponibilité au personnel. Les employés suivent une formation trois soirs par semaine. Le président constate aussi la fatigue des employés, mais pour lui la caisse fait preuve de flexibilité et autorise ces employés à faire de la formation sur leurs heures de travail. Pour le président, le personnel est bien géré et l'implication humaine est la première priorité de la caisse.

7-2 Les conséquences d'une fusion

7-2-1 Selon la caisse

Selon le directeur, la fusion ou les alliances entre caisses résulteraient sans doute en des économies grâce à la mise en commun de certains services. Pour le président, cela permettrait surtout à des petites caisses d'offrir des services de même niveau que ceux offerts à Oka.

7-2-2 Selon les élus municipaux

Selon le maire du village, si une fusion se produisait et donnait lieu à une baisse des services financiers offerts et de l'accessibilité, les citoyens et lui-même n'hésiteraient pas à faire venir une autre institution financière sur leur territoire.

Selon le président du CLD, la fusion n'aurait aucune conséquence pour la collectivité, du moment que chaque municipalité où les caisses sont présentes garde les services de base. Le président remarque que chaque centre de services de la caisse d'Oka a sa propre identité et emploie des gens locaux. Pour lui, ceci montre qu'une fusion ne paraîtrait pas. Une fusion de la caisse avec d'autres n'aurait pas, non plus, de conséquences en ce qui a trait au CLD.

7-3 Les conséquences d'une fermeture

7-3-1 Selon la caisse

Selon le directeur, la fermeture de la caisse aurait peu de conséquences économiques sur la collectivité, compte tenu que les organismes locaux et les agents économiques sont autonomes, et que la concurrence est déjà présente sur le territoire. Pour le président, la fermeture de la caisse aurait, au contraire, des conséquences importantes en raison de ses activités sociales. Pour lui, les habitants d'Oka devraient aussi se déplacer beaucoup plus pour faire leurs opérations financières.

7-3-2 Selon les élus municipaux

Pour le maire du village, la fermeture de la caisse n'aurait aucune conséquence. Une autre institution financière viendrait probablement prendre sa place. Le maire remarque que d'ailleurs, à sa connaissance, plusieurs commerces du village sont déjà clients de la succursale de la Banque Nationale de Saint-Joseph-du-Lac.

Selon le président du CLD, la fermeture de la caisse pourrait avoir une de ces deux conséquences: l'installation d'une autre institution ou aller faire ses transactions plus loin. De plus, il y a la possibilité qu'avec un service en moins, les habitants d'Oka quittent ce village, ce qui aurait des effets directs sur les activités du CLD.

7-4 Analyse de l'avenir de la caisse et de ses conséquences

Il semble peu probable que la caisse ferme. Elle réalise d'excellents résultats de ventes et son actif a considérablement augmenté. Entre 1987 et 1998, l'actif de la caisse a doublé (52 M\$ à 105 M\$). Cette augmentation, soulignons-le, n'est pas due à la création des centres de services, qui date des années 1970. De plus, la caisse réalise des trop perçus et donne des ristournes à ses membres depuis 1995. Même si la caisse devait fermer, ceci ne devrait avoir aucune conséquence sur la collectivité locale, car une autre institution financière est déjà présente sur le territoire. Seul le président de la caisse y voit des conséquences négatives. Pour le directeur, la caisse n'est pas assez impliquée dans le développement local pour que sa fermeture ait un impact substantiel.

L'éventualité d'une fusion complète ne semble pas probable à court terme. Ce sont plutôt des alliances commerciales avec d'autres caisses des Basses Laurentides qui sont envisagées, par le biais desquelles les caisses pourraient mettre en commun plusieurs services et réaliser ainsi des économies. Selon le président, cela améliorerait le niveau des services rendus par les petites caisses. Il faut noter aussi que pour le maire du village, si les citoyens et lui-même n'étaient pas satisfaits des services fournis par la caisse après une hypothétique fusion, ils n'hésiteraient pas à faire venir une succursale d'une autre institution financière à Oka.

La caisse devrait devenir de plus en plus performante au niveau des ventes grâce à du personnel de plus en plus compétent pour le conseil et en raison de l'informatisation et de l'automatisation des processus. Par contre, en diminuant son personnel au niveau du service de convenance et ses heures d'ouverture, la caisse risque de rendre plusieurs membres

d'Oka insatisfaits du service. En effet, comme nous l'avons vu, Oka a une population composée en grande partie de retraités pour qui la relation humaine est très importante. Ses membres n'ont pas le choix pour l'instant de faire affaires avec une autre institution financière puisque la caisse est la seule institution présente dans le village. Cependant, si la Banque Nationale voisine venait implanter un centre de services à Oka, et proposait des heures d'ouverture plus longues, la caisse risquerait alors de perdre beaucoup de membres à Oka.

À Saint-Joseph-du-Lac, la caisse devrait gagner des parts de marché. La population est jeune et demande plus de services conseil que des services de convenance. Cette population utilise beaucoup plus facilement le guichet automatique pour ses transactions courantes tout en étant, par ailleurs, exigeante pour le conseil. Le président de la caisse souligne que, depuis la réingénierie, la demande de services de la part de la clientèle jeune a augmenté.

8- Les solutions envisagées

8-1 La vision de la caisse d'Oka

Si la caisse devait fermer, le directeur reconnaît que les services financiers pourraient être offerts par des regroupements de caisses. En effet, selon lui, le service de convenance est de plus en plus automatisé. Les services aux entreprises sont fournis de plus en plus au domicile des membres ou sur les lieux de travail, et les autres services conseil pourraient être effectués de la même manière.

Le directeur estime, par contre, que le regroupement avec d'autres services coopératifs n'est pas réalisable. En effet, il n'existe pas véritablement de coopérative à Oka si ce n'est une unité de production d'AGROPUR.

Pour le directeur, comme nous l'avons vu, le scénario le plus probable en cas de fermeture de la caisse est l'installation d'une succursale d'une autre institution financière à Oka. Le président du conseil d'administration, pour sa part, n'avance pas de solution face à une

fermeture éventuelle de la caisse, mais il en souligne les conséquences importantes, compte tenu des nombreuses activités sociales de la caisse.

8-2 La vision des élus municipaux

Pour le maire du village, la solution en cas de disparition de la caisse ou d'insatisfaction des membres est très simple. Une autre institution financière viendra s'installer à Oka. La Banque Nationale, déjà présente à Saint-Joseph-du-Lac, devrait être cette institution. Nous avons vu que, pour le président du CLD, soit une autre institution financière viendrait s'installer à Oka, soit les habitants iraient faire leurs transactions plus loin. Dans ce dernier cas, le président du CLD considère qu'il existe un risque que certains quittent Oka.

Conclusion

Les analyses présentées sur la caisse populaire d'Oka montrent que, même si la caisse est impliquée dans son milieu, elle ne constitue pas le moteur économique et social d'Oka. Le directeur de la caisse identifie plutôt les municipalités de son territoire comme étant les principaux acteurs du développement local.

La caisse joue un rôle important au niveau de la fourniture de services financiers car elle est la seule institution financière présente à Oka et à Pointe-Calumet. Cependant, si la caisse devait fermer, il n'est pas évident, au vu des analyses réalisées, que ceci aurait des conséquences sur l'offre de services financiers à la population. La concurrence est présente dans un des centres de services. De plus, selon le maire du village d'Oka et selon le directeur, dès la fermeture de la caisse, une autre institution financière viendrait proposer ses services à Oka.

Avec la réingénierie, la caisse devient de plus en plus performante pour les services de conseil et elle a considérablement augmenté ses ventes. Dans ce domaine, la caisse réussit à satisfaire sa clientèle. Les jeunes, qui sont exigeants à l'égard de tels services, apprécient les changements réalisés avec la réingénierie. Il en va toutefois autrement pour ce qui est de la population d'Oka, assez âgée et attachée à la relation humaine. L'automatisation des services de convenance correspond moins à cette population. La réingénierie ne fait donc pas l'unanimité au niveau des membres. Il faut encore se demander ce qu'il advient des membres moins nantis de la caisse suite à la réingénierie, compte tenu qu'en raison de leur niveau de revenu, ils utilisent peu les services conseil.

Du point de vue du développement local, la caisse semble s'investir dans la principale activité économique d'Oka, le tourisme. Elle a ainsi participé à la création du parc d'Oka. Elle contribue aussi, financièrement et autrement, à différentes activités touristiques. On remarque que, pour le directeur, la caisse n'est cependant pas assez impliquée dans le développement local. Pour le maire du village, l'implication financière de la caisse n'est pas suffisante par rapport à ses résultats. La caisse a une bonne volonté de changer les choses.

Elle met en place un fonds social et communautaire visant à soutenir la création ou le développement de petites entreprises. Le but de la caisse est de créer des emplois dans la collectivité locale.

Au niveau communautaire, la caisse semble apporter un appui uniquement financier. La municipalité du village est le principal agent social. Elle loge tous les organismes communautaires. La municipalité est aussi très dynamique quant aux services culturels et sportifs proposés à la population. Elle joue de plus un rôle important dans le développement du tourisme.

Force est donc de constater que, même si la caisse apporte son soutien à la collectivité, elle n'a pas un rôle déterminant dans son fonctionnement. Lui serait-il possible d'avoir une contribution plus structurante et de devenir éventuellement un véritable agent de cohésion sociale dans son milieu?

D'une part, comme le souligne son directeur, la caisse est bien ancrée dans son milieu. Ainsi, de par leur composition, le conseil d'administration et le conseil de vérification et de déontologie sont représentatifs de l'appartenance socioprofessionnelle de la population visée par la caisse, et ils comptent des membres venant de chacune des trois municipalités constituant le territoire de celle-ci. Cela favorise définitivement la circulation d'information entre la collectivité et la caisse. En outre, plusieurs des dirigeants élus de la caisse et le directeur jouent un rôle actif au sein d'organismes locaux. Ajoutons que chaque centre de service emploie des gens locaux et a su, selon le président de la caisse, conserver son identité propre. En somme, ce sont autant de facteurs qui permettent à la caisse d'être véritablement enracinée dans la communauté et d'en connaître le poulx.

La caisse indique d'ailleurs, dans le cadre de son plan d'affaires pour 1999, sa volonté d'établir des relations d'affaires priorisant la distinction coopérative, et elle cible, entre autres, les relations avec son milieu. De plus, le fonds social et communautaire qu'elle est à mettre sur pied dans le but de soutenir la petite entreprise et la création locale d'emplois ne

représente-t-il pas un élément intéressant en vue d'une contribution structurante en terme de développement local, lequel favorise la cohésion sociale?

D'autre part, la caisse œuvre dans trois municipalités qui, si elles ont des vocations économiques relativement similaires (agriculture, tourisme, centre domiciliaire), présentent toutefois des disparités en terme de profil socioéconomique de leurs populations respectives. Faut-il y voir un obstacle sérieux si la caisse envisageait de travailler dans le sens d'assurer une plus grande cohésion sociale entre ces municipalités? De plus, le regroupement des services financiers aux entreprises dans un centre (CFE) situé à Saint-Eustache, donc en dehors du territoire de la caisse, comporte-t-il le risque d'éloigner quelque peu celle-ci de la réalité de son milieu et d'affaiblir l'ancrage qu'elle y maintient actuellement? Lorsque le directeur identifie le secteur commercial comme l'un des secteurs-cibles du CFE, et qu'il précise que ce secteur est surtout concentré dans la région de Saint-Eustache, ne vient-il pas confirmer le commentaire du maire du village d'Oka qui déplore que la caisse ne fasse pas montre de plus d'ouverture à l'égard des commerces du village? Notons cependant que la caisse a soutenu ceux-ci lors de la crise d'Oka. Plutôt que le secteur commercial, c'est le secteur agricole que le CFE ciblera en ce qui concerne la région d'Oka. En d'autres mots, le secteur agricole, y inclus, selon toute probabilité, l'agrotourisme, serait le principal secteur structurant pour l'économie des municipalités formant le territoire de la caisse d'Oka.

Un frein au développement local pointé du doigt par le directeur de la caisse et par le président du CLD, est le manque de regroupement des acteurs de ce développement, qui agissent plutôt individuellement. Par conséquent, nous pouvons supposer qu'il est difficile pour la caisse d'appuyer le développement local, du fait qu'il n'existe pas d'organisme très puissant dans ce domaine. Elle doit se contenter d'appuyer les différents agents à un niveau individuel.

Par contre, la caisse a de bonnes relations avec chacune des trois municipalités de son territoire, lesquelles seraient «*les principaux acteurs du développement local*» aux dires du directeur. De plus, le CLD souhaite une implication plus poussée des institutions

financières au sein de l'organisme. Le CLD et son réseau ne pourraient-ils pas, dès lors, devenir un interlocuteur privilégié pour la caisse dans une visée de soutenir le développement économique sur son territoire et, partant, d'y favoriser la cohésion sociale? Un tel partenariat ne devient-il pas d'autant plus pertinent que le CLD mise particulièrement sur le secteur agro-touristique, secteur justement ciblé par le CFE pour la région d'Oka, et que, constatant le manque de cohésion entre les différents acteurs de ce secteur, l'organisme travaille dans le sens d'en améliorer la coordination?

Enfin, la communauté autochtone représente un autre élément important dont on ne saurait faire l'économie lorsqu'on traite de cohésion sociale relativement au territoire de la caisse d'Oka. Or, la caisse entretient déjà de bons liens avec le conseil de bande. L'un des objectifs de son plan d'affaires pour 1999 est de resserrer ces liens par différents moyens : *«la caisse scolaire, le Concours des Jeunes Desjardins, le Centre des aînés autochtones, projet économique»*.

En somme, la caisse d'Oka semble disposer d'atouts non négligeables qui pourraient lui permettre d'apporter une contribution réellement structurante au développement économique de son territoire et d'être associée à l'émergence d'un réseau regroupant les acteurs du développement local.

MCM/LP/JB/2000-09-01